

# EL PAPEL DE LOS SABERES PRODUCTIVOS EN LAS TRAYECTORIAS EMPRESARIALES FRENTE A UN CONTEXTO EN TRANSFORMACIÓN

*Juliana Frassa*

*Universidad Nacional de La Plata (Argentina)*

*[jfrassa@yahoo.com.ar](mailto:jfrassa@yahoo.com.ar)*

## Resumen

El modo particular en que la firma se adapta a un contexto cambiante depende, entre otras variables, de las habilidades y saberes acumulados por sus trabajadores. En este sentido, el presente trabajo intenta dar cuenta del papel que jugaron los saberes productivos en el devenir de una empresa que se enfrentó a la transformación de su contexto socio-productivo.

El caso aquí presentado, el Astillero Río Santiago (ARS), es actualmente la empresa naval nacional de mayor capacidad productiva y una de las pocas firmas que logró resistir al proceso privatizador de los años 90 a partir de la conjunción de diversas variables. En este marco, nuestro principal interrogante se refiere a ¿qué lugar ocuparon los saberes de oficio de los trabajadores del ARS en la subsistencia productiva de la empresa frente a un contexto de ajuste y privatización?

Como objetivos nos proponemos identificar el saber de oficio de los trabajadores del ARS, describir su peculiar construcción en el ámbito organizacional y señalar su relevancia en la subsistencia productiva de la empresa. De acuerdo con estos propósitos, asumimos un enfoque metodológico cualitativo, adoptando como estrategia el estudio de caso y utilizando como fuentes de información entrevistas semi-estructuradas y documentos internos de la empresa.

Palabras clave: saberes productivos - trabajo de oficio - trayectoria empresarial.

## 1- Introducción (1)

Frente a aquellas posturas teóricas que explican los cambios acontecidos en la organización y la gestión del trabajo en las empresas como acontecimientos históricos determinados meramente por la tecnología y/o la estructura de los mercados, y plantean, desde una visión evolucionista, modelos preestablecidos de desarrollo (Womack, 1993; Piore y Sabel, 1990), sostenemos que no existen “recetas” unívocas para enfrentar los cambios económicos y productivos experimentados a partir de la crisis del régimen de producción fordista (Neffa, 2000). Por el contrario, partimos de la premisa de la existencia de múltiples nuevas formas de organizar la producción y el trabajo (Boyer y Freyssenet, 2001) que, en nuestro país, de modo particular y en Latinoamérica de manera más general, se conjugan con elementos de los “viejos” modelos productivos creando realidades “híbridas”, que vuelven cada vez más heterogénea y compleja la estructura productiva actual (Novick, 2000).

En esta línea de pensamiento sostenemos que el modo particular en que las firmas se adaptan a un contexto cambiante depende, entre otras variables, de los saberes productivos de que disponen y pueden movilizar. Asumiendo los principales supuestos de la teoría económica institucionalista (Chandler, 1992) numerosos autores sostienen que las normas actuales de competencia llevan a los productores a concentrarse cada vez más en los aspectos que configuran el núcleo de su producción; es decir, en el conjunto de conocimientos tácitos y procesos de aprendizaje acumulados por la firma que constituyen su acervo productivo. Así, desde la teoría económica, empieza a considerarse cada vez más a la capacidad de dominio práctico del proceso de trabajo como el motor fundamental de la competitividad y eficacia económica de las empresas (Stroobants, 1999).

El presente trabajo intenta dar cuenta del papel que jugaron los saberes productivos en la supervivencia de una empresa estatal que se enfrentó a la transformación de su contexto socio-productivo. El caso que aquí presentamos, el Astillero Río Santiago (ARS), es actualmente la empresa naval de mayor capacidad productiva del país, que absorbe el 60% de la ocupación total del sector, y la única empresa de su envergadura que logró resistir al proceso privatizador de los años 90.

Dejando de lado por el momento otras variables intervinientes en el proceso de resistencia y reactivación de la empresa, en este artículo centraremos nuestra atención en el papel que jugaron los saberes acumulados por los trabajadores, asumiendo que el trabajo de oficio es central en la organización de la producción en la industria naval. Nuestros objetivos concretos se refieren a describir el trabajo y los saberes de oficio de los trabajadores del ARS, dando cuenta de su peculiar construcción en el ámbito organizacional, y señalar el papel que estos jugaron en la subsistencia productiva de la empresa.

El desarrollo del trabajo se estructura en cinco partes. En primer lugar realizamos una breve aproximación a la conceptualización teórica de los saberes y el trabajo de oficio, señalando los elementos que desde la bibliografía consultada se destacan como característicos.

En el segundo apartado presentamos las principales características del caso analizado a partir de una breve reseña de la historia productiva del astillero. En tercer lugar, describimos la centralidad de los trabajos de oficio en la construcción naval, focalizando

nuestra atención, posteriormente, en los saberes acumulados por los trabajadores del ARS: su formación, características y relevancia en la organización de la producción.

En el cuarto apartado, a partir de los testimonios recogidos en entrevistas semi-estructuradas (2) realizadas a trabajadores y mandos medios del ARS, analizamos el papel que jugaron los saberes de oficio en el contexto de ajuste de la empresa así como en su posterior reactivación.

Finalmente planteamos unas primeras conclusiones sobre la base de los datos analizados señalando nuestros principales hallazgos.

## 2- Algunas notas sobre los saberes y el trabajo de oficio

Asumiendo que todo trabajo es un aprendizaje, en tanto es una acción que transforma al mundo y al sujeto que lo transforma (Spinosa, 2007b), partimos de la premisa de que existen saberes construidos y aprendidos en el ejercicio concreto del trabajo. En las últimas décadas numerosos estudios comienzan a dar cuenta de los saberes tácitos, no definidos formalmente ni prescriptos, que son utilizados por los trabajadores en el desempeño de la actividad concreta de trabajo (3) (Rojas, 1999).

Barbier (1996) señala que existen al menos tres sentidos que se adjudican a la noción de saber: el que se refiere a los conocimientos, entendidos como corpus de saberes organizados en sistemas de conceptos y teorías; el que se refiere a la capacidad de intervenir sobre la realidad a partir de la puesta en práctica de habilidades y destrezas; y el que se refiere a los saberes de situación que requieren la capacidad de toma de decisiones. Estos tres tipos de saberes se encuentran interrelacionados y permanentemente referenciados unos a otros en la acción concreta de trabajo.

Los saberes denominados de situación “se expresan en la capacidad de dar significatividad a determinados indicios, interpretar la situación sobre la base de conocimientos previos y decidir la realización de una acción entre un repertorio de acciones posibles y conocidas, fundadas en información recabada en situaciones particulares” (Spinosa, 2007a: 4). Quizás sea este tipo de saber, en el que se conjugan los saberes referidos a los conocimientos teóricos y a las habilidades prácticas, el que en mayor medida se suele identificar con el trabajo de oficio, ya que, en este caso, el discernimiento y la aplicación de un criterio de calidad sobre la producción son, en gran medida, responsabilidad del mismo trabajador.

Al enfrentarnos a la compleja tarea de definir y caracterizar el trabajo de oficio, nos encontramos con una serie de elementos comunes en la bibliografía consultada. El primero, y quizás el más valorizado de ellos, es el relativo al grado de autonomía que el trabajador de oficio tiene en la producción. En esta línea, Vatin define al oficio como “una forma de organización del trabajo caracterizada por un recorte flexible de las tareas entre individuos dotados de una gran autonomía en la preparación y ejecución de su trabajo” (Vatin, 2004: 179). También Touraine (1971), en su trabajo sobre la evolución de la calificación, asocia el tipo de trabajo de oficio a la autonomía profesional, la cual se vería traducida en el importante grado de libertad que goza el trabajador respecto a la empresa que lo emplea.

Braverman (1983), por su parte, desde una perspectiva histórica, describe la forma de trabajo de oficio como aquella célula elemental del proceso de trabajo que prevaleció hasta la Revolución Industrial, en donde “el obrero era maestro poseedor de un cuerpo de conocimientos tradicionales y los métodos y procedimientos eran dejados a su discreción. En cada obrero de este tipo reposaba el conocimiento acumulado de materiales y procesos por medio de los cuales se realizaba la producción en la rama (...). El obrero combinaba en cuerpo y mente los conceptos y las destrezas físicas de su especialidad” (Braverman, 1983: 135). En este sentido, para Braverman, el conocimiento y la iniciativa en los procesos reales de trabajo caracterizaban al obrero de oficio.

En esta línea analítica Touraine (1971) plantea que la situación profesional en la industria ha variado a lo largo del tiempo, produciéndose el reemplazo de los obreros calificados por obreros especializados, asignados a tareas limitadas y repetidas. La paulatina desintegración de las corporaciones gremiales, la creciente división técnica del trabajo y el surgimiento de las grandes fábricas habrían favorecido el quiebre de la forma tradicional de transmisión de los oficios. La capacidad de decisión del obrero calificado, que constituía el elemento central del funcionamiento en el interior de la empresa en los primeros tiempos de la Revolución Industrial, desaparece en la medida en que las condiciones técnicas y económicas de la producción se vuelven más estables y predecibles. Así se establecen planes de producción a partir del estudio “científico” de los métodos y las técnicas, dando lugar a un nuevo sistema de trabajo: el taylorista (4).

Un segundo rasgo fundamental que la bibliografía plantea en la caracterización del trabajo de oficio es la existencia de una jerarquía obrera bien definida que se materializa en las figuras del aprendiz y el maestro. La sucesión jerarquizada de niveles de aprendizaje encuentra su centro articulador en el trabajo del maestro; todas las demás categorías obreras se definen por su grado de participación en la capacidad de decisión que caracteriza al mismo. La trayectoria recorrida dentro de esta jerarquía provee al trabajador de una categoría profesional determinada, es decir, del reconocimiento de un saber acumulado.

El tercer elemento que identificamos asociado al oficio tiene que ver con la capacidad de organización del trabajo. Según

Touraine, en este tipo de trabajo “la calificación se define menos como un nivel de conocimientos que como una facultad de decisión y, en muchos casos, como mando, es decir como un principio de organización del trabajo” (1971:386). Esta premisa tiene su anclaje en el análisis histórico dado que en los albores de la revolución industrial eran los trabajadores calificados los que actuaban como contratistas de las empresas ejerciendo la organización y control de los equipos de trabajo. Sin embargo, según las características de la producción, el oficio sigue siendo, aún hoy, el principio de organización en muchas industrias.

Finalmente, un cuarto elemento a señalar sería la peculiar acumulación y transmisión colectiva de conocimiento en el oficio; lo que algunos autores denominan “memoria del trabajo”. Villena López señala dos elementos que, según él, caracterizarían el desarrollo del oficio: “la memoria individual y colectiva en el trabajo a lo largo del tiempo y la experiencia continuada en la exploración de la realidad basada en esta memoria” (Villena López, 1998: 290). La acumulación y transmisión de conocimiento de generación en generación en la práctica concreta serían, desde este punto de vista, los rasgos específicos del trabajo de oficio.

En este sentido, la formación y transmisión informal del saber entre los trabajadores se vuelve un elemento crucial. Ese saber, que suele ser tácito, se transmite en base a la existencia de relaciones de confianza entre los trabajadores. Mediante esta interacción, la “memoria colectiva sobre experiencias exitosas o traumáticas contribuye a la formación de un conocimiento colectivo que los trabajadores tienen sobre lo que puede, debe o no tiene que hacerse en un momento dado, memoria que pesa más en la acción colectiva que las prohibiciones de seguridad o los procedimientos prescritos para la realización de una tarea” (Villena López, 1998: 290).

Este conocimiento transmitido, que por lo general está en relación directa con la edad y experiencia de los trabajadores, comprende el lenguaje de oficio, la gestión de las herramientas y tecnologías empleadas, el ritmo de trabajo y los criterios de calidad que determinan la finalización de la producción. El obrero es, entonces, considerado de oficio cuando es capaz de interiorizar estas reglas, haciéndolas propias.

A modo de síntesis podemos decir que el trabajo de oficio se caracterizaría por poseer un grado relativo de autonomía en el proceso productivo; actuar, en mayor o menor, grado, como principio de organización del trabajo; conformarse en base a una memoria colectiva constituida por acumulación y transmisión de conocimientos; y estructurarse en una clara jerarquía basada en el nivel de maestría o habilidad alcanzado.

### 3- Nuestro caso: breve historia de la subsistencia productiva de un astillero estatal

El Astillero Río Santiago (ARS), creado en 1953 bajo la dependencia de la Marina, fue ideado como parte de un ambicioso plan estratégico de industrialización encarado por el segundo gobierno de Perón con el objetivo de fortalecer la industria pesada en el país. El ARS, que se especializa en la fabricación y reparación de diversos bienes de capital (construcciones navales y mecánicas), logró, en 1993, evadir la privatización pretendida por el gobierno nacional y mantenerse en funcionamiento gracias a la conjunción de diversas variables (5).

A lo largo de los años el ARS experimentó un proceso de expansión tanto en términos de producción y empleo como de capacidad instalada. En el marco del modelo de industrialización por sustitución de importaciones prevaleciente hasta los años 70, desarrolló un amplio espectro de producción conexas a la naval (grandes motores diésel y centrales termoeléctricas, recipientes para la industria petrolera, elementos ferroviarios y compuertas para diques, entre otros) que implicó la creación de importantes eslabonamientos productivos, incorporación de nuevas tecnologías y desarrollo de nuevos saberes y capacidades. En su carácter de empresa integrada, el propio ARS construía la casi totalidad de los componentes del buque (motor, casco, equipos de cubierta, grúas) contando para ello con una importante infraestructura y una mano de obra altamente calificada.

Hasta los años 80 el Astillero Río Santiago podía ser caracterizado como una empresa integrada, fuertemente dependiente del Estado (en tanto principal cliente y agente regulador en el mercado de transporte marítimo), y promotora de altos niveles de ocupación. Siendo fiel a su origen militar, la organización interna se caracterizaba por presentar una estructura burocrática, fuertemente piramidal y un discurso organizacional estatista que hacía hincapié en la consolidación de la soberanía nacional mediante la construcción de buques en el país.

La transformación del modelo económico en los años 90 modificó por completo las “reglas de juego” dentro de las que se desenvolvía la empresa. En un contexto de desregulación, privatización y apertura externa de la economía, se introdujeron políticas de liberalización en el transporte marítimo y el sector de construcción naval que establecían la derogación de la reservas de carga, la eliminación del régimen de bandera nacional, la implementación de un régimen de importación temporaria de buques, la disolución del Fondo de la Marina Mercante (principal fuente de financiamiento para la construcción naval doméstica), y, por último, la puesta en práctica de estrategias privatizadoras en los astilleros estatales (Frassa, 2006). Como parte de este plan, el ARS fue declarado, en 1991, sujeto a privatización, según lo dispuesto por las leyes 23.696 y 24.045 de reforma del Estado.

Como resultado de la caída de la demanda interna y externa de buques y los cambios introducidos en el marco regulatorio del

sector el ARS se enfrentó a la paralización casi total de su producción a inicio de los años 90 (6). Con el objetivo de “sanear” la empresa antes de su pretendido traspaso a manos privadas la dirección puso en práctica un plan de racionalización que tenía como objetivo la reducción de la ocupación. Implementando la modalidad de retiros voluntarios, entre los años 1990 y 1993 el ARS reduce su personal en un 60%, pasando de los 2.460 efectivos a sólo 1.036.

Si bien ya se había producido una fuerte reducción del personal jerarquizado y superior de la empresa hacia 1988, en el marco de la transferencia de personal entre empresas estatales, los retiros voluntarios afectaron de manera semejante a las categorías de profesionales y a los trabajadores de convenio. Este último grupo se redujo en un 60%, pasando de los 2.319 efectivos en 1990 a sólo 958 en 1993, mientras que el personal jerarquizado lo hizo en cerca del 50% pasando de los 148 a los 78 trabajadores.

Durante más de tres años se desarrollaron agudos conflictos laborales en la empresa, en los cuales los trabajadores reclamaron por la reactivación y permanencia del ARS bajo la órbita estatal (Pérez Pradal, 2003). Debido a diversos factores, el ARS logra finalmente evadir la privatización y ser transferido en 1993 al gobierno de la provincia de Bs. As.

A pesar de las restricciones, después de dos años de parálisis, el ARS retoma la actividad con la producción de obras mecánicas. Frente a la oportunidad que por el año 1992 representaba la construcción de la represa hidroeléctrica de Yacyretá, el ARS firma un contrato por la fabricación de generadores eléctricos, obteniendo así una nueva obra que complicaba la materialización del programa privatizador. Aunque en modestas dimensiones el astillero logra reactivar su producción.

El “rescate” de la empresa por el gobierno provincial no la salvó, sin embargo, de la política de ajuste aplicada al ámbito estatal. En 1995, se aprueba la instalación de la Zona Franca La Plata en el predio perteneciente hasta entonces al ARS, quien sólo conservará 23 de las 229 hectáreas originales de su territorio. Esta medida provocó la pérdida de numerosas instalaciones y equipos con la consiguiente reducción de la capacidad instalada en la empresa. Por otro lado, la política de “ingreso cero” de personal y el ajuste en el presupuesto del gobierno provincial mantenido durante varios años tuvieron consecuencias directas sobre el ARS: insuficiencia de mano de obra calificada, obsolescencia de la maquinaria por falta de reemplazo y escasez de recursos financieros para emprender nuevas obras productivas.

Estas políticas derivaron, entre otras cuestiones, en la disminución del nivel y grado de diversificación de la producción, la pérdida de la industria auxiliar, la reducción del personal calificado, la pérdida de competitividad en el mercado nacional e internacional y el achicamiento de la capacidad productiva.

Este deterioro, que aún tiene evidencias en el presente, es descrito por los mismos trabajadores:

“El tipo que está relacionado con la producción hoy se da cuenta de toda las cosas que no podemos hacer porque no tenemos los medios. Las restricciones son la maquinaria, el espacio físico donde depositar la materia prima o del material procesado... y son las cosas que hacen que el astillero sea lento e ineficiente a veces. Acá se copia todo. Antes teníamos nuestras propias normas de fabricación, hoy nos copiamos del barco que hicimos hace 30 años, no tenemos un diseño nuevo (...) se perdieron muchas cosas” (Antonio (7)).

#### 4- El trabajo de oficio en la construcción naval

La construcción naval es considerada un sector estratégico, de tradicional intervención estatal, con importantes efectos multiplicadores sobre otros sectores industriales. Esta industria produce bienes utilitarios de larga duración y alto valor agregado, es intensiva en uso de capital y su proceso productivo es no seriado y de “ciclo largo”. Dado el elevado nivel de agregación incorporado en los buques, la complejidad del proceso productivo y la utilización de componentes (insumos, equipos e instalaciones) provenientes de una amplia gama de sectores manufactureros, esta industria es considerada una actividad de *síntesis*.

De acuerdo con las características de su producción, la construcción naval demanda mano de obra de alta calificación en diversos rubros, lo cual hace que los trabajadores de oficio ocupen un lugar central en el proceso productivo, en tanto son los encargados de organizar y mantener la cohesión de los grupos de trabajo y de controlar de modo informal la producción (García Calavia, 2001).

A pesar de las innovaciones técnicas introducidas en esta industria, la capacidad individual y colectiva de auto-organización en la construcción naval todavía guarda un importante margen de libertad para el ejercicio del control obrero en la producción. La particularidad del proceso, especialmente dadas las características que asume esta industria en nuestro país, “obliga a mantener el valor profesional del obrero como único principio estable de una organización del trabajo que debe adaptarse a órdenes variadas y generalmente de corta duración” (Touraine, 1971:387).

Si bien existen evidencias históricas de aplicación de diversos modelos de gestión de la mano de obra en esta industria, la relativa independencia de los grupos de trabajo y la presencia de una organización interna estructurada en torno a los oficios conducen a los especialistas a afirmar la presencia de un grado importante de autonomía obrera en el proceso de trabajo (Kern y Schuman,

1988).

#### 4.1 La formación de los saberes de oficio en el Astillero Río Santiago

Asumiendo la premisa de que “no es posible comprender por qué las personas hacen lo que hacen, si no es a la luz de las formas de división del trabajo, de los medios disponibles, del contexto en el que se organiza la producción” (Spinosa, 2007b:13), analizaremos los saberes contruidos y puestos en práctica en la empresa situándolos en el marco concreto de sus relaciones laborales.

La organización de la producción en el astillero se ordena según la especialización de las tareas a desarrollar, estructurándose alrededor de los distintos trabajos de oficio. En el sector productivo no existen los puestos de trabajo fijo; son puestos móviles y se hallan organizados en distintas secciones que responden a la especialización de las actividades.

De acuerdo con las especificaciones técnicas dispuestas por los departamentos de Ingeniería y Planificación, la realización de las actividades productivas es encargada a cada una de las secciones, las cuales organizan por sí mismas la utilización de los recursos humanos y las maquinarias disponibles para cumplir con los plazos de producción fijados por la gerencia. En esta organización y planificación de las tareas los grupos de trabajo, constituidos por especialidades de oficio, guardan un importante margen de autonomía, aunque se encuentren bajo el control del jefe de cada sección.

*“¿Ustedes tienen cierta libertad para hacer el trabajo?”*

Sí, generalmente nosotros nos regimos por los planos. Hay trabajos que tienen días u horas. Hay trabajos que se complican, pero nosotros podemos manejar los tiempos, eso es normal en el trabajo.

Nosotros tenemos nuestra manera de organizarnos pero a veces la organización mayor no funciona bien y tenemos problemas” (Miguel (8)).

La propia organización de la producción posibilita la concurrencia simultánea de los diversos oficios en las distintas etapas del proceso, así como también el trabajo conjunto de técnicos, supervisores y oficiales en la planificación y ejecución de las actividades (9).

En términos generales la fuerza de trabajo del ARS posee una alta calificación, comprendiendo una amplia diversidad de especialidades y profesiones. Asimismo, gran parte de los trabajadores del astillero presenta una trayectoria laboral ininterrumpida en la empresa o con escasas salidas al mercado de trabajo externo, lo que se expresa en el alto grado de antigüedad promedio (10). Este hecho también se evidencia en la composición etaria del personal, donde el 51% tiene más de 46 años.

La plantilla de trabajadores está compuesta por profesionales de distintas especialidades, que se desempeñan en puestos de dirección o coordinación en diversos rubros (planificación, ingeniería, producción, administración); técnicos industriales que trabajan, principalmente, en las áreas de planificación y metodización de la producción; empleados administrativos; y, finalmente, operarios y trabajadores de oficio (11) que se desempeñan en el área de producción.

Por lo general, estos últimos se formaron en sus oficios a través de la práctica concreta en el puesto de trabajo, lo que en otros términos se conoce como *learning by doing*. Asimismo, muchos de ellos han adquirido sus saberes y habilidades iniciales en la escuela técnica del propio astillero, que forma a sus alumnos en los oficios afines a la industria naval. La formación práctica en el oficio ha estado estructurada en torno a la lógica del maestro-aprendiz que, a su vez, se incorporaba a una organización empresarial de tipo verticalista donde las categorías profesionales reflejaban claramente el nivel de formación adquirido. Según testimonios de los trabajadores, la formación en el oficio a través de la práctica concreta sigue siendo la modalidad de transmisión de saberes por excelencia:

“La formación siempre fue práctica, en función de la demanda del cliente, y a través de la formación con uno de los viejos, de un trabajador experimentado. La estructura era piramidal, clásica de la época, con una gran incidencia de la armada. Al tener esa estructura se ponía a uno nuevo con uno de sapiencia y se respetaba la sabiduría, la experiencia de la gente mayor.

Antes en el taller un oficial era un señor, un aprendiz no le podía discutir porque se suponía que tenía que aprender. Al que tenía que aprender lo ponían abajo y tenía un futuro porque el que se jubilaba o se iba a otro lado, el segundo estaba muy cerca en capacitación y pasaba a ese puesto” (Alberto (12)).

“Yo quería aprender algo, quería aprender un oficio y los capataces me dieron la oportunidad de ser oxigenista. Y así fui pasando de categoría, ganándomela, nadie me regaló nada. En ese tiempo teníamos que rendir examen, no solamente en la especialidad de oficio sino también si podías hacer algunos cálculos, problemas.

*Debe ser un oficio requerido...*

Sí, por eso lo estoy volcando, por eso estoy como instructor. Me encanta enseñar.

*¿Esta fue siempre una costumbre de la empresa?*

Sí, claro. A mí me enseñaron de la misma manera. Yo pienso que si tenés un buen oficial de primera vos tenés que aprovecharlo. Yo les vuelco todo. Estoy transmitiendo todo lo que yo sé. Y tengo dos chicos trabajando todos los días conmigo” (Miguel).

La contratación efectiva, regulada y protegida de la mano de obra que ha prevalecido históricamente en el ARS favoreció la retención de los trabajadores calificados en la empresa (13). En términos generales el mercado interno de trabajo del ARS presenta características tradicionales donde la distribución de las posiciones en las clasificaciones se establece según la experiencia en el trabajo (como criterio de reclutamiento), el grado de entrenamiento práctico y la antigüedad (como criterio de promoción).

Sumado a estas características formales, la presencia de relaciones de parentesco (especialmente la filial), el mantenimiento de tradiciones de transmisión-adquisición de saberes en el desempeño de las tareas y la historia compartida de resistencia a la privatización, le otorgan a la empresa rasgos peculiares que se reflejan en una característica cultura organizacional.

#### 5- El papel de los saberes de oficio en la reactivación productiva de la empresa

La hipótesis que sostenemos en este artículo es que la organización del trabajo por oficios y los saberes acumulados por los trabajadores han sido fundamentales a la hora de mantener el funcionamiento productivo de la empresa. En el marco de una paralización casi total de la producción y ante la ausencia de una estrategia empresarial de reestructuración modernizante, el sistema de oficio prevaleciente en el ARS favoreció la reactivación de la producción a partir de la utilización de las rutinas organizacionales, las capacidades productivas acumuladas en la empresa y las reglas informales del trabajo.

Sostenemos que las prácticas informales, conceptualizadas por Reynaud (1989) como la regulación autónoma del trabajo, tuvieron una importancia fundamental ya que permitieron paliar los inconvenientes no previstos en las tareas, mantener en funcionamiento la maquinaria durante la suspensión de la producción, “reinventar” ciertos procesos productivos con los escasos medios materiales disponibles y, en definitiva, poner en funcionamiento la producción adaptándola a las nuevas condiciones institucionales. Asumiendo que “la imprevisibilidad técnica de la producción entraña la fragilidad de las reglas formales de organización” (Touraine, 1971:412) podemos señalar que en el ARS las reglas informales del trabajo de oficio y el amplio margen de autonomía que poseen los trabajadores en la organización de la producción permitieron enfrentar exitosamente el restrictivo e incierto contexto en el que se encontraba la empresa a principio de los 90.

La reducción de personal, como consecuencia de la implementación de retiros voluntarios entre 1991 y 1993, fue el primer condicionante de la reactivación del astillero. Esta situación obligó a la reorganización de las secciones y al reacomodamiento de los trabajadores calificados según las necesidades de la producción, exigiéndoseles en cierto sentido una mayor polivalencia. La coexistencia e imbricación de los diversos oficios en la práctica concreta de la actividad posibilitaron, en mayor o menor medida según las secciones de trabajo, la práctica de esta multifuncionalidad, haciendo que los trabajadores pasaran a abarcar una mayor cantidad de tareas.

Así se llevó a cabo una limitada y coyuntural reorganización del trabajo que respondió, principalmente, a la insuficiencia de personal y a las características de las nuevas obras para construir. Sin embargo, la reactivación se puso en marcha utilizando los mismos métodos que poseían hasta ese entonces, aunque modificados y adaptados al contexto de escasez de materiales y equipamiento en que se situaba la empresa.

*“Y el método de producción ¿siempre fue el mismo?”*

Tratamos de manejarlo siempre de la misma manera. El método es el mismo: grupos de trabajo bastante autónomos, con trabajadores de oficio... La esencia de la organización es la misma y tratamos de que se mantenga.

(...) El trabajo en aquella oportunidad... ya se había empezado a mover la producción despacito, y el jefe que teníamos dice: ‘muchachos, hay que programar el motor que teníamos en el banco de pruebas’. Había que reordenar toda la programación y fue un trabajo de hormiga, de a puchitos, haciendo los programas, hasta que empezamos a movernos otra vez en lo que hace a mecánica.

Hasta el día de hoy no perdimos lo que hacíamos, la rutina, tratamos de que sea siempre la misma.” (Ramón (14)).

La obsolescencia de la maquinaria disponible y la carencia, dado el contexto de racionalización, de una política de renovación tecnológica reforzaron el lugar central que los saberes profesionales y de oficio ocupaban en la producción, poniendo en evidencia la imposibilidad de su reemplazo. La experimentada utilización de los instrumentos de trabajo por parte de estos trabajadores permitió la adaptación de la maquinaria a las necesidades productivas.

Sin embargo, los testimonios recogidos señalan que este reordenamiento implicó también la pérdida de ciertas características que la organización tenía previamente, debido al achicamiento de la empresa y a su nueva gestión política. El astillero en el que se habían formado los entrevistados “ya no era el mismo”.

“Antes estaba bien organizado, para mí era una organización excepcional. Eso entró en un tobogán, en caída, y en la década del 90, después de que cierra el astillero, cuando reiniciamos la tarea ya no fue lo mismo. Y ahí es el quiebre que yo te digo, que se pierde mucho de la organización que se tenía (...). Es un cúmulo de cosas que van haciendo día a día que te vayas dando cuenta de que no es lo mismo” (Ramón).

“Cuando empezó la reactivación ya ahí se notaba la ausencia del astillero viejo; empezaste a hacer cosas que antes no hacías porque estaba otro para hacerlas. Fue ver cómo nos las arreglábamos” (Antonio).

Este “ver cómo nos las arreglábamos” se tradujo, principalmente, en adaptaciones de la maquinaria, desarrollo de nuevas capacidades para suplir a la mano de obra faltante y economización de los recursos productivos.

Ahora bien, reconociendo que los saberes acumulados por los trabajadores fueron centrales en la reactivación no podríamos comprender completamente el fenómeno sin entender por qué se movilizaron esas capacidades en función de los requerimientos productivos, teniendo en cuenta que no hubo una movilización explícita de dichos recursos por parte de la empresa. En este sentido, debemos hablar de diversos elementos que intervinieron en esa movilización.

En primer lugar, los testimonios de los trabajadores dan cuenta de una fuerte vinculación entre la posesión y ejercicio de un oficio y el espacio fabril. Ya sea a partir de la valoración que hacen de los conocimientos aprendidos en la escuela de fábrica o de la experiencia acumulada en el trabajo cotidiano con técnicos y trabajadores experimentados, observamos que, para nuestros entrevistados, el saber de oficio y la empresa son campos totalmente imbricados.

“Yo me formé y capacité acá. La experiencia que yo tengo la hice acá, con los cursos de la escuela técnica y la experiencia que adquirís con distintos tipos de trabajo. Se aprende todos los días, sobre todo con estos trabajos para terceros... de normas, diferentes líneas de la ingeniería (Antonio).

“Y ahí hice toda mi carrera. Fui ascendiendo hasta que con el correr de los años se forma el departamento de ingeniería de producción y empiezo a trabajar en la programación. Y la empresa me capacitó para este trabajo, porque me hizo hacer cursos de capacitación en programación, planificación...” (Ramón).

*“¿Le gusta el trabajo?”*

Me encanta, y el astillero también... Porque me formó, calculá que todo lo que tengo se lo debo al astillero, con esfuerzo mío, ¿no? Pero es fundamental el astillero para mí” (Miguel).

Ejercer el oficio para estos trabajadores es ponerlo en práctica en el propio astillero, en una organización productiva particular. La asociación del oficio a la empresa explica también, en gran medida, el rechazo de buena parte de los trabajadores a desligarse del astillero adhiriéndose al retiro voluntario. Por el momento, a modo de hipótesis, podemos sostener que los trabajadores permanecieron en el ARS por dos motivos fundamentales: la caída de la demanda de empleo en el mercado de trabajo regional, debido al achicamiento y reestructuración de las principales fábricas de Ensenada y Berisso, y el fuerte sentido de pertenencia que sentían hacia la empresa, que se tradujo en una fuerte acción de resistencia a la privatización peleándola “desde adentro”. La opción tomada por los trabajadores de permanecer en el ARS, aun siendo desfavorable desde el punto de vista económico debido al adeudamiento de salarios, encontraba su sustento en el saberse parte de una comunidad fabril, una comunidad profesional. Así lo expresan nuestros entrevistados:

“Yo soy uno de los casos que nos hemos quedado acá en el astillero... Nunca me fui, nunca... eso sí, por ser un oficial calificado me venían a buscar para hacer trabajos afuera. Si vos te destacabas en tu trabajo te venían a buscar. Estuve a punto de irme a Venezuela con Techint, pero preferí quedarme acá.

*¿Por qué?”*

Porque amo al astillero. Mirá me emociono... Los empresarios de afuera decían “se terminó el astillero para ustedes, quédense acá”. Y yo les decía no, en el astillero hay que seguir; siempre estuvimos en astilleros. De mis compañeros que trabajábamos afuera ninguno quiso abandonar el astillero. Hicimos toda la carrera acá, el oficio lo aprendí acá, las amistades también” (Miguel).

*“¿Pensó en irse de la empresa en los años de crisis?”*

Sí en alguna oportunidad pensé irme.

*¿Y por qué no lo hizo?”*

Sabes, no todo en la vida es dinero. Tenés que pensar en lo que haces con gusto y yo lo que hacía acá me gustaba, tomar contacto con el taller, con toda la gente que trabaja en el ARS. Me quedé porque me encanta” (Carlos (15)).

El sentido de pertenencia a la empresa, construido en torno a una cultura organizacional peculiar, es otro de los elementos que intervino en la movilización de los saberes. Dado que el ARS era una empresa al servicio del estado nacional, la dirección del astillero, a cargo de la Marina, promovió entre sus trabajadores a lo largo de los años un sentimiento fuertemente nacionalista sustentado en el carácter público de la empresa y en su función de afianzar el desarrollo industrial del país. La continua

reafirmación de este discurso, sumado a los beneficios materiales y la estabilidad laboral que proveyó tradicionalmente el ARS, forjaron en los trabajadores una fuerte identidad socio-laboral asociada a la empresa que nos permite explicar, en gran medida, la implicación en la reactivación de la misma. Este sentimiento es claramente expresado por nuestros entrevistados.

“Cuando arman el ARS trabajaban sobre la conciencia, sobre el sentimiento de la gente que trabajaba acá, en que era una empresa de todos, para el país. Vos tenías que estar orgulloso de la empresa en la que estabas y trabajabas para engrandecer la patria (...) Por eso nosotros no defendíamos la empresa sólo por el sueldo.

El ARS es un sentimiento nacional, patriótico, contra los que vienen de afuera... es tener industria propia, desarrollarte como país... que los que vengan después de nosotros encuentren una fábrica medianamente organizada. Te lo va a decir cualquier viejo de acá. Yo creo que ese fue el factor determinante para que no nos pudieran privatizar” (Pablo (16)).

*“¿Cómo se puso en funcionamiento nuevamente el astillero?”*

Por un lado, porque los 1.100 que quedábamos estábamos convencidos de que no estábamos equivocados. Por otro lado, el hecho de que la infraestructura estaba en pie. Se seguía haciendo, dentro de lo que se podía y sin plata, el mantenimiento de modo que cuando las obras volvieron las maquinas de soldar andaban, las de mecanizado funcionaban...

*¿Y esto fue por propia iniciativa de los trabajadores?”*

Sí. Yo creo que el punto fundamental era que los 1.100 que estábamos entendíamos que el astillero podía seguir vivo, entonces no había que matarlo. Creo que fue una conciencia colectiva... se dijo la mejor manera de mantener esto abierto es manteniéndolo con dos mangos, porque no había plata, de mantenerlo latente. Entonces cuando surgió la posibilidad las máquinas estaban, funcionaban. Y eso creo que fue fundamental, estoy convencido” (Alberto).

En último lugar, es necesario señalar que las relaciones de confianza establecidas entre los trabajadores, construidas a través de una historia de formación y resistencia compartida, fueron fundamentales en la puesta en marcha de la reactivación productiva, ya que actuaron como soportes invisibles en la ejecución colectiva del trabajo.

“Porque el trabajador del astillero es un tipo que quiere a la fábrica, más allá de cosas que ahora no estén saliendo bien.

Porque trabajó toda la vida, porque paso cosas buenas, cosas malas, por ahí crecieron los hijos... yo tengo dos hijos acá adentro uno que está trabajando y otro en la escuela. Y en mi situación hay muchísimos. Y la vida de ellos rondó alrededor de la fábrica. Y el compañerismo acá es importante, hay mucho” (Antonio).

En síntesis, creemos que, sumado a la necesidad material de conservar la fuente de trabajo, el saber de oficio ligado a la formación en la empresa, el sentido de pertenencia a la organización y el saberse parte de una red de relaciones de confianza fueron los elementos que permitieron la movilización de los saberes productivos en la reactivación del ARS.

## 6- A modo de conclusiones

Retomando nuestro objetivo inicial podemos plantear unas primeras sobre la base del análisis realizado.

En primer lugar, como hemos visto a lo largo del artículo, el saber de oficio de los trabajadores del ARS, imbricados en una peculiar cultura organizacional, ha sido un elemento fundamental en la supervivencia productiva de la empresa. Ante la falta de una clara estrategia empresarial de reorganización productiva, el saber colectivo construido a lo largo de los años en el astillero ha sido preservado y puesto en práctica por sus trabajadores gracias a la identificación que tienen con la empresa y a la trayectoria colectiva de formación que comparten. En este sentido, los trabajadores han asumido, a través de sus vivencias laborales, los valores de una estructura profesional, fuertemente jerarquizada y basada en una calificación construida por la empresa, que, en buena medida, posibilitó la reactivación.

Esta primera conclusión sobre el caso analizado nos lleva a reflexionar, de manera más general, sobre la relevancia que tiene la intervención del “factor humano” dentro de las trayectorias empresariales. Sostenemos que son siempre los actores los que, con mayor o menor grado de restricción en sus acciones, perciben, aprehenden y enfrentan los cambios ocurridos en el entorno, utilizando su bagaje de conocimiento individual y colectivo acumulado. Aceptar que ninguna lógica de acción se impone plenamente sobre las organizaciones productivas es el primer paso para dar cuenta de la real complejidad de las relaciones sociales desarrolladas en su interior.

En un contexto como el actual donde se promociona al saber y el conocimiento como las nuevas fuentes de competitividad empresarial y, por consiguiente, las bases del futuro desarrollo económico (Mertens, 1996), este trabajo evidencia que los saberes construidos y movilizados colectivamente en el ámbito de la empresa son el motor fundamental para el desarrollo del proceso productivo. Aunque las corrientes dominantes en teoría organizativa sigan proponiendo la aplicación de modelos importados, de



producción “flexible” y saberes estandarizados, como únicas vías para lograr la “modernización” de las empresas, sostenemos que nada nuevo y duradero puede establecerse desconociendo la particular construcción de saberes prevaleciente en cada organización. El caso aquí presentado pone de relieve que son los saberes productivos, contruidos colectivamente a lo largo de los años, los que constituyen el verdadero acervo productivo de las firmas.

## Notas

- (1) Este trabajo forma parte de una investigación más amplia que aborda las estrategias laborales y empresariales en la industria naval en los años 90, específicamente en el caso del Astillero Río Santiago, que se desarrolla en el marco de una beca doctoral CONICET.
- (2) De acuerdo con los objetivos planteados, asumimos un enfoque metodológico de tipo cualitativo adoptando como estrategia el estudio de caso. Las principales fuentes de información utilizadas fueron los testimonios recogidos en las entrevistas semi-estructuradas realizadas a ocho trabajadores del ARS, seleccionados sobre la base de criterios teóricos y documentos internos de la empresa.
- (3) El énfasis puesto en este tipo de saberes se refleja en la misma transformación del concepto de calificación que plantean algunos autores. En esta línea D'Iribarne (citado en Monteiro Leite, 1996) define a la calificación como “la capacidad de movilizar los saberes para dominar situaciones concretas de trabajo y para trasponer experiencias adquiridas de una situación concreta a otra”.
- (4) Touraine (1971) describe la evolución profesional de la industria como el pasaje de una fase A que se caracterizaba por “el predominio de la acción autónoma del obrero calificado”, a una fase B, en la cual prevalecía la organización centralizada y la forma de trabajo de ejecución directa.
- (5) De modo general planteamos que la evasión de la privatización y la subsistencia productiva del ARS se explican por la confluencia de tres factores fundamentales: la acción de resistencia desplegada por los trabajadores, la estrategia político-estatal de subvención económica, y el resguardo y movilización de los saberes de oficio.
- (6) Los informes de Evaluación de Control de Gestión elaborados por la Gerencia de Producción de la empresa entre 1988 y 1993 constituyen un buen indicador para describir la crisis productiva del ARS. En los informes se destacan como los principales problemas de producción la diferencia negativa para la empresa entre el nivel de facturación real y el previsto, los resultados económicos deficitarios y la incapacidad de competir con los precios internacionales, etc. Entre las causas de dicha situación, se hace referencia al atraso tecnológico de la maquinaria, la caída de la demanda nacional, los problemas financieros del estado que derivan en desabastecimiento de insumos, materiales y repuestos y los conflictos gremiales que disminuyen el total de horas laborables.
- (7) Antonio, Técnico Jefe de Sección Programación del Departamento de estructuras, ingresó al ARS en 1976 como ayudante, con 16 años, y desde entonces recorrió todas las categorías profesionales. Se encarga de presupuestar, programar y planificar el trabajo del Taller de estructuras.
- (8) Miguel -de oficio oxigenista- maestro de la sección calderería del Departamento de Estructuras, entró al ARS como aprendiz en el año 1969. Desde hace 4 años es instructor en los cursos de formación en el oficio para los trabajadores más jóvenes.
- (9) Según señalan los testimonios recogidos, el trabajo en conjunto de técnicos, supervisores y oficiales era una práctica común en el desarrollo de nuevas obras, especialmente en los décadas del 70 y 80 cuando el ARS contaba con una importante diversificación de producción y desarrollaba nuevos proyectos productivos.
- (10) Según datos del departamento de Personal, el porcentaje del total de trabajadores del ARS con más de 10 años de trabajo en el astillero alcanza al 40%.
- (11) Existe un amplio abanico de trabajadores de oficio en el ARS. Entre los más relevantes podemos nombrar a los caldereros, soldadores, maniobristas, cobreros, oxigenistas, guincheros, torneros, alisadores, fresadores, ajustadores, montadores, electricistas, carpinteros, arenadores y pintores.
- (12) Alberto -ingeniero mecánico- es el actual Coordinador Comercial de Construcciones Mecánicas. Se desempeñó anteriormente como Jefe de Obras Mecánicas y Coordinador de Compras. Fue Presidente de la Asociación Personal Superior y Jerárquico del Astillero entre 1990-1993 y 2004-2006. Cumplió 30 años de trabajo en la empresa.
- (13) El proceso productivo se lleva a cabo casi en su totalidad con personal propio de la empresa debido a la fuerte política de rechazo de prácticas de subcontratación sostenida por el sindicato y a la dificultad de conseguir mano de obra externa calificada en la especialización naval.
- (14) Ramón -Jefe de la división de Planificación y Programación del Departamento de Mecánica- tiene 35 años de antigüedad en la empresa. Desarrolló su carrera como técnico en el departamento de ingeniería de la producción de mecánica y recientemente fue ascendido a personal jerárquico.
- (15) Carlos -contador- es personal jerárquico de la Auditoría Interna de la empresa. Ingresó en 1968 y se desempeña durante muchos años en las secciones de costos y sueldos.
- (16) Pablo -Oficial especialista de mantenimiento eléctrico, delegado gremial y militante de una agrupación de izquierda- desde 1978 se desempeña en la sección de mantenimiento de la empresa.

## Bibliografía

- Barbier, J. M. (1996), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. PUF, París.
- Boyer, R. y Freyssenet, M., *Los modelos productivos*, Trabajo y Sociedad, CEIL-PIETTE del CONICET, IADE, Lumen-Humanitas, Buenos Aires, 2001.
- Braverman, H. (1983), *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*. México, Editorial Nuestro Tiempo.
- Chandler, A. (1992), "Organisation capabilities and the economic history of the industrial enterprise", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 6, 1992.
- Dombois, R. y Pries L. (1993), "Modernización empresarial y cambios en las relaciones industriales en América Latina y Europa",

en *Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa*. Fundación Ebert.

Frassa, J. (2006), "Políticas públicas de desregulación y sus consecuencias sobre la producción y el empleo. El caso de la política naviera y la industria naval argentina", en Revista *Informe IEFE* N° 139, julio 2006, Instituto de Estudios Fiscales y Económicos, La Plata.

García Calavia, Miguel Ángel (2001), *La producción de Mitos y Milagros. La reestructuración del trabajo desde los años ochenta*. Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona.

Kern, H. y Schumann, M. (1988), *¿El fin de la división del trabajo?* Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Linhart, D. (1997), *La modernización de las empresas*. Asociación Trabajo y Sociedad. PIETTE del CONICET. Bs. As.

Mertens, L. (1996), *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento, modelos*. CINTERFOR/ OIT, Montevideo.

Monteiro Leite, A. (1996), *El rescate de la calificación*. CINTERFOR/ OIT, Montevideo.

Neffa, J. C. (2000), "Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos", en CLACSO, GT *Trabajo, sujetos y organizaciones laborales*, Biblioteca Virtual.

Novick, Marta (2000), "La transformación de la organización del Trabajo", en De la Garza, E. (comp.) (2000) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Fondo de Cultura Económica, México.

Pérez Pradal, C. (2003), "Contra el naufragio. Un estudio sobre los conflictos laborales en el caso de Astilleros Río Santiago: 1989-1999". En CD de *Tesinas finales de Sociología UNLP*, 2003, La Plata.

Piore, M. J. y Sabel, Ch. E. (1990), *La segunda ruptura industrial*, Alianza Editorial, Madrid.

Reynaud, J. D. (1989), *Les règles de jeu. L'action collective et la regulation sociale*, Armand Colin Editeur, París.

Rojas, E. (1999), *El saber obrero y la innovación en la empresa: las competencias y las calificaciones laborales*, Montevideo, CINTERFOR / OIT.

Spinosa, M. (2007a), "Los saberes y el trabajo. Ensayo sobre una articulación posible", en *Revista Anales de la educación Común*. Tercer Ciclo. Año 4, número 4 (en prensa).

Spinosa, M. (2007b), "El análisis y reconocimiento del saber en el trabajo (O de cuando se usan lupas para mirar las estrellas)", en CD de *V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Montevideo, 2007.

Stroobants, M. (1995) Trabajo y Competencias: recapitulación crítica de los enfoques de los saberes en el trabajo, *Calificaciones y Empleo*, N° 21, Bs. As.

Touraine, A. (1971), "La organización profesional de la empresa", en Friedmann, G. y Naville, P., *Tratado de Sociología del Trabajo*, Vol. 1, Fondo de Cultura Económica, México.

Vatin, F. (2004), *Trabajo, ciencia y sociedad*. Asociación Trabajo y Sociedad. CEIL-PIETTE / CONICET.

Villena López, J. (1998), "Conocimiento, calificación y experiencia: la exclusión de los trabajadores mayores en los procesos de innovación y la pérdida de la memoria colectiva", en Castillo J. J. y Villena J. (1998), *Ergonomía: conceptos y métodos*, Madrid, Editorial Complutense.

Womack, J. (1993), *La máquina que cambió el mundo*, McGraw Hill, Madrid.